



# Construire la confiance des subordonnés : le rôle du contexte dans l'efficacité du leadership

Marie-Aude Abid-Dupont, Jean-Louis Chandon

## ► To cite this version:

Marie-Aude Abid-Dupont, Jean-Louis Chandon. Construire la confiance des subordonnés : le rôle du contexte dans l'efficacité du leadership. 2013. hal-01167300

**HAL Id: hal-01167300**

**<https://hal.science/hal-01167300>**

Preprint submitted on 24 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Construire la confiance des subordonnés : le rôle du contexte dans l'efficacité du leadership**

Marie-Aude Abid-Dupont – IAE de Toulouse - CRM

Jean-Louis Chandon – INSEEC Business School

Cette recherche identifie les leviers managériaux de production de confiance en fonction du contexte. Une première étude exploratoire révèle deux stratégies de développement de la confiance, l'échange de ressources et l'appartenance à un collectif de travail. Le pouvoir formel du supérieur conditionne l'efficacité de ces deux stratégies de construction de la confiance. Sur un échantillon d'anciens diplômés de grandes écoles d'ingénieurs françaises, les résultats montrent qu'un supérieur disposant d'un fort pouvoir formel doit privilégier l'échange de ressources comme stratégie principale de construction de la confiance. A l'inverse, un manager disposant d'un faible pouvoir doit favoriser l'appartenance au groupe pour construire la confiance.

**Mots clés :** Confiance, Leadership, Pouvoir, Echange social, Identité sociale, Appartenance

## **Building trust with subordinates: the role of the context in leadership effectiveness**

This research identifies the levers of trust development, depending on the context. An initial exploratory study reveals two strategies for developing trust, exchange of resources and work group membership. The supervisor's positional power conditions the effectiveness of these two strategies in developing trust. On a sample of former graduates from French engineering schools, the results show that a supervisor with strong positional power must favor the exchange of resources as the key strategy of trust building. Conversely, a manager with low power must promote membership in the group to build trust.

**Key words:** Trust, Leadership, Power, Social exchange, Social identity, Group membership

## **Construire la confiance des subordonnés : le rôle du contexte dans l'efficacité du leadership**

La crise économique et financière de 2008 a mis en lumière à quel point la perte de confiance amplifie les dysfonctionnements. La crise de confiance s'est répandue dans les entreprises et à tous les échelons hiérarchiques. Elle a gagné les relations de proximité, seules garantes du lien social. D'après une enquête<sup>1</sup> réalisée en janvier 2011 par BVA pour BPI group dans 11 pays (L'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Russie, les USA), seul un salarié sur cinq fait confiance à son supérieur. « Les supérieurs directs ont été en première ligne pendant la crise pour mettre en œuvre des changements difficiles » affirme le cabinet d'étude. Pourtant, à l'heure où la compétitivité des entreprises apparaît comme le sujet récurrent partout en Europe, la confiance peut être un levier déterminant pour réconcilier les impératifs économiques et sociaux. Pour Barnard (1948), l'efficacité du système autoritaire dépend de la volonté des personnes d'apporter leurs efforts individuels au système coopératif. Or, cette volonté dépend en grande partie de la confiance que les salariés ont envers les représentants de l'autorité (Tyler et Degoe, 1996). La confiance joue un rôle central dans la relation hiérarchique compte tenu de la dépendance inhérente à cette relation. Les supérieurs ont en effet la responsabilité de l'attribution des tâches, de l'allocation des ressources, du partage d'informations, de la définition des objectifs, de l'évaluation du rendement et parfois même de l'attribution des récompenses et des sanctions liées à l'atteinte des objectifs. Cette situation de dépendance rend le subordonné particulièrement vulnérable puisque sa motivation, sa performance et les résultats qui en découlent, sont en partie subordonnés aux comportements futurs de leur supérieur. La confiance envers le supérieur direct impacte ainsi de nombreuses variables organisationnelles comme la qualité des communications (Muchinsky, 1977 ;

---

<sup>1</sup><sub>2</sub> [http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager\\_989513.html](http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager_989513.html)

Roberts et O'Reilly, 1974), la performance (Early, 1986), les comportements citoyens (McAllister, 1995), la résolution de problèmes (Zand, 1972), et la coopération (Axelrod, 1984; Deutsch, 1962). Outre ces implications, Tyler et Degoe (1996) ont mis en avant le fait que la confiance envers le supérieur conditionne l'acceptation des décisions des autorités. Si la plupart des observateurs s'accordent sur la nécessité de construire la confiance et sur le rôle central du supérieur direct dans ce challenge, les supérieurs peuvent se sentir quelque peu démunis face à cet impératif. Quelles pratiques le supérieur peut-il mettre en œuvre pour construire la confiance de ses collaborateurs ? Ce questionnement de recherche a fait l'objet de nombreux développements théoriques. Le concept de leadership apparaît particulièrement riche pour identifier les pratiques susceptibles d'engendrer la confiance envers le supérieur (Dirks et Ferrin, 2002). Dans cette recherche nous adoptons une vision comportementale du leadership du supérieur entendu comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation (Bergeron, 1979). De nombreux travaux ont démontré que la confiance médiatise les effets du leadership sur les comportements de citoyenneté, l'implication organisationnelle des subordonnés, leur performance dans le travail (Zhu, Newman, Miao et Hooke, 2013; Jung et Avolio, 2000; Pillai, Schriesheim et Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Toutefois, les études empiriques présentent des résultats contrastés sur les comportements spécifiques permettant de construire la confiance. D'une part, les études de Gillespie et Mann, 2004; MacKenzie, Podsakoff et Rich, 2001; Butler, Cantrell, et Flick, 1999; Podsakoff et al., 1990, montrent que les comportements de leadership tels que, fournir un modèle approprié, donner du soutien individualisé et susciter l'adhésion aux objectifs du groupe engendrent la confiance envers le supérieur. D'autre part, Podsakoff, MacKenzie, et Bommer (1996) nous indiquent que transmettre une vision, avoir des attentes élevées ou stimuler de nouvelles

façons de penser ne présentent aucune association avec la confiance. Plus récemment, Doucet, Simard et Tremblay (2008) ont mis en lumière que parmi l'ensemble des comportements de leadership, seule la capacité du supérieur à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre présentait un lien significatif avec la confiance envers ce dernier. Ces divergences laissent supposer que le contexte de la relation joue un rôle déterminant dans le développement de la confiance. Mayer et al. (1995) proposent notamment que « la perception et l'interprétation du contexte de la relation peut affecter à la fois le besoin de confiance et les évaluations du caractère digne de confiance » (p.727). L'objectif principal de cette recherche consiste donc à identifier les facteurs contextuels susceptibles de conditionner l'efficacité des comportements de leadership qui développent la confiance. Pour construire notre modèle de recherche, nous menons une première étude par entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon diversifié de salariés. Afin de confronter cette modélisation à la réalité du terrain, nous menons une seconde étude empirique, à visée confirmatoire, par le biais d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 486 cadres.

### **1. Cadre théorique et développement des hypothèses**

Pour construire notre modèle de recherche, nous avons adopté une perspective théorique que nous enrichissons grâce à des données qualitatives obtenues à partir de 14 entretiens semi-structurés. Cette approche qualitative a pour objectif de compléter notre développement théorique en nous aidant à générer des hypothèses. Nous avons sélectionné des répondants sur la base du volontariat. Toutefois, compte tenu de notre questionnement de recherche, nous nous sommes assurés de la diversité des profils des répondants (âges, sexe, niveau d'éducation) et surtout de leurs contextes d'exercice sur les critères du secteur d'activité, de la taille de l'organisation ainsi que des caractéristiques d'emploi. Il convient de noter que les participants à l'étude qualitative n'ont pas été inclus dans les échantillons de l'étude quantitative. Des entretiens en profondeur d'une durée de 45 à 90 minutes ont été réalisés,

enregistrés et intégralement retranscrits. Le guide s'articule autour du thème central de la recherche, la confiance envers le supérieur. Après une question générale sur leur relation avec leur supérieur, nous avons cherché à identifier les enjeux de la relation pour les répondants dans l'exercice de leurs activités. Puis, les répondants ont été orientés sur le thème de la confiance. Les discours sont ensuite analysés par contenu thématique à l'aide du logiciel d'analyse N'Vivo. Notre grille d'analyse, partiellement construite à partir des éléments de la littérature, est affinée et adaptée à mesure du codage et de l'analyse des entretiens. Dans les sections suivantes, nous sélectionnons des verbatim significatifs pour illustrer nos arguments.

### **1.1. Les fondements de la relation entre le leadership et la confiance**

La confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur des croyances concernant les intentions ou les comportements futurs d'une autre personne (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). L'employé se fonde sur des croyances qu'il a développé envers son supérieur au regard de certaines qualités ou intentions de ce dernier, pour faire face à l'incertitude de ses comportements futurs. Selon Mayer et al. (1995), la confiance repose notamment sur le fait que l'employé pense que son supérieur hiérarchique est compétent, intègre et bienveillant à son égard. Par bienveillance, il faut entendre le fait qu'un supérieur hiérarchique agit en tenant compte de l'intérêt de ses subordonnés et ne fait donc pas primer des motivations égocentriques. Pour fonder son jugement de confiance, les répondants mentionnent des comportements de leadership que nous pouvons classer en deux catégories, l'une fondée sur la qualité de la relation d'échange avec le supérieur (réciprocité, équilibre des contributions, sentiment d'obligation) et l'autre relative à l'appartenance au groupe (objectifs communs, sentiment d'appartenance, valeurs partagées).

### ***La confiance à travers l'échange***

La relation entre les comportements de leadership et la confiance envers le supérieur a été largement abordée sous l'angle de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Dans cette approche, la confiance émerge à travers l'échange répété de bénéfices entre deux individus. La réciprocité future des bénéfices fournis permettrait selon Blau (1964) d'éclairer les mécanismes par lesquels la confiance peut se développer et se renforcer entre les acteurs. Le supérieur fournit des bénéfices à son subordonné et le subordonné adopte des comportements désirables par réciprocité (Hollander, 1978). Ces bénéfices peuvent concerner des ressources concrètes. On peut citer les attentes des répondants en termes de récompenses associées à leur contribution. Les répondants attendent notamment de leur supérieur qu'il définisse des objectifs de performance clairs et réalistes « *Il [le supérieur] avait aussi la capacité de réagir si les objectifs donnés étaient irréalisables* », des récompenses qui soient le reflet de leurs efforts, et qu'il se montre fiable dans la tenue de ses engagements « *Si les choses ne se font pas comme on les avait prévu oralement, bon là je vais être déçue dans la confiance que j'avais accordée* ». Ces aspects nous renvoient à la dimension de récompense contingente mise en avant par Bass et Avolio (1995 ; 1997) dans leur théorie complète du leadership. La récompense contingente se retrouve chez un supérieur qui reconnaît par divers moyens (ex. félicitations, récompenses matérielles, etc.) le subordonné qui rencontre les exigences de performance. Ces récompenses sont donc contingentes dans la mesure où elles dépendent des comportements et des efforts du subordonné. En clarifiant les responsabilités liées au rôle pour atteindre les objectifs et en récompensant aux objectifs atteints, le supérieur facilite l'atteinte des objectifs et sera ainsi perçu comme compétent (Burke, Sims, Lazzara et Salas, 2007). De tels comportements démontrent également l'engagement du supérieur à tenir ses promesses lorsque les attentes sont rencontrées et à traiter ses subordonnés d'une façon juste et cohérente (Burke et al., 2007). Mais le supérieur peut également développer la confiance de ses

subordonnés à travers des bénéfices intrinsèques, sans utilité économique directe comme du soutien socio-émotionnel et de la considération (Rousseau et al., 1998). Les répondants mettent notamment en exergue le fait de démontrer de l'intérêt pour le développement des compétences individuelles, les ambitions et les projets d'avenir de son collaborateur. *« Il [le supérieur] m'a lancé sur une voie à laquelle j'avais pas pensé. (...) On a construit ensemble l'évolution de ma carrière. »*. Les initiatives du supérieur pour permettre à l'employé de développer son plein potentiel sont également particulièrement valorisées par les répondants. *« Elle a décidé que ce serait à moi de présenter le projet auprès du directoire »*. Nous pouvons rapprocher ces comportements de la dimension considération individuelle de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). Elle s'observe auprès d'un supérieur qui favorise la communication bilatérale avec ses employés et qui agit en fonction de leurs besoins spécifiques. Il guide et soutient ses subordonnés en fonction de leurs aptitudes, habilités et compétences. Il prend le temps et fournit les efforts nécessaires pour inscrire chacun dans le succès. Il n'hésite pas non plus à leur déléguer des tâches pour encourager leur développement (Podsakoff et al., 1990). Comme Bass (1985) l'indique, plus le manager est perçu comme soutenant son équipe, plus la confiance que les membres lui accordent sera profonde et durable. Pour répondre à ces bénéfices, les répondants déclarent ne pas vouloir décevoir la confiance et les attentes de leur manager à leur égard. *« Mettre son collaborateur dans cette situation c'est une vraie preuve de confiance et du coup, on n'a pas envie de décevoir. »*. Ils se déclarent prêts à s'impliquer davantage dans la réalisation de leur rôle, voire à dépasser les attentes initiales.

### ***La confiance à travers l'appartenance commune au collectif de travail***

Mais l'échange n'est pas la seule façon dont un supérieur peut développer la confiance de ses collaborateurs. Outre les attentes leur apportant un bénéfice direct, on retrouve chez de nombreux répondants une autre catégorie de préoccupations relatives aux intérêts collectifs et



à la vie de groupe. Dans les dernières décennies, les recherches sur le leadership ont souligné l'importance des comportements de leadership qui mettent l'accent sur le collectif (Bass, 1985; Shamir, House et Arthur, 1993; van Knippenberg et Hogg, 2003). Selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ;Tajfelet Turner, 1986) et de la catégorisation de soi (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, &Wetherell, 1987), les gens se définissent en grande partie en termes de leur appartenance à des groupes sociaux (Ashforth & Mael, 1989). Un supérieur qui adopte des attitudes favorables envers l'équipe et a la capacité de sacrifier son intérêt personnel au profit de l'intérêt collectif favorise l'identification de ses subordonnés au groupe de travail (Walumbwa, Avolio et Zhu, 2008 ;Liu, Zhu et Yang, 2010). En adoptant des attitudes favorables au groupe, le supérieur gagne la confiance des subordonnés car il est perçu comme prototypique<sup>2</sup>, c'est-à-dire qu'il représente et incarne l'identité commune (Hogg, 2001). Une des principales attentes des répondants dans cette catégorie concerne la capacité du supérieur à rassembler et à fédérer l'équipe. « *Je pense que le rôle du management est important dans un climat d'équipe* ». Sa capacité à favoriser la communication et les échanges entre les membres de l'équipe est notamment mise en avant par les répondants « *Ce que j'aime avec lui c'est que s'il voit chez quelqu'un de l'équipe, une bonne méthode d'approche avec les clients, de vente, il en fait tout de suite partager l'équipe par mail.* ». Les répondants semblent également sensibles aux comportements de leur supérieur orientés vers l'intérêt collectif. « *Je me rappelle un salon dentaire où il était là, il donnait un coup de main pour porter les cartons d'échantillons.* ». Nous pouvons relier ces pratiques à la dimension d'influence idéalisée de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). L'influence idéalisée représente la capacité du supérieur à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre (Podsakoff, 1990). Un tel individu se sacrifie pour l'organisation, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation (Bass, 1985). Ainsi, en étant un

---

<sup>2</sup> Le prototype est une représentation mentale des caractéristiques qui définissent un groupe (Turner et al., 1987).

modèle de rôle et en montrant du respect à leurs subordonnés, les supérieurs inspirent l'admiration, le respect et la confiance dans le temps (Bass et Avolio, 1994). Face à des situations d'incertitude, les répondants attendent également de leur supérieur qu'il soit en mesure d'articuler une vision, d'expliquer la stratégie et de se montrer confiant et rassurant. « *Il [le supérieur] soutient les gens, réaffirme la direction et les objectifs, est capable de rassurer aussi.* ». En définissant des objectifs motivants et atteignables, les supérieurs concentrent les efforts des membres de l'équipe sur les objectifs communs, ce qui facilite l'émergence de la confiance (Bennis et Nanus, 1985; Fairholm, 1994). Nous pouvons relier ces pratiques à la dimension de motivation inspirante de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). Un supérieur particulièrement habile à ce niveau suscitera l'enthousiasme de ses subordonnés en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs (Podsakoff et al., 1990). Ces pratiques conduisent à un sentiment d'identification au collectif de travail « *on forme vraiment une équipe, l'équipe est soudée* » qui se traduit par l'adoption de comportements bénéfiques à l'ensemble du groupe « *tout le monde s'entraide* » ainsi qu'au sentiment d'appartenance commune avec le supérieur « *on est dans le même bateau* ». Il en découle des attributions positives concernant le caractère digne de confiance du supérieur en tant que membre et représentant du collectif. En effet, l'identification à un groupe se traduit par la tendance à attribuer des caractéristiques positives comme l'honnêteté, l'intégrité ou plus généralement le caractère digne de confiance aux individus du même groupe (Brewer et Kramer, 1985).

Cette analyse de la relation entre les comportements de leadership et la confiance nous amène à distinguer deux stratégies que le supérieur peut adopter pour développer la confiance de ses subordonnés. La première consiste à fournir à ses subordonnés des ressources de valeur, qu'elles soient utilitaires ou symboliques pour développer des relations d'échange avec chacun de ses subordonnés, fondées sur la réciprocité et les obligations mutuelles. Nous

parlerons de leadership d'échange qui s'appuie sur des comportements de récompense contingente et de considération individuelle tels que décrits par Bass et Avolio (1995 ; 1997). Une seconde stratégie consiste à prôner des valeurs auxquelles les subordonnés peuvent s'identifier, à témoigner son adhésion à ces valeurs de par son exemplarité et sa loyauté au groupe ainsi qu'à travers la définition d'objectifs partagés par tous. Nous parlerons de leadership d'appartenance qui peut être appréhendé à travers les comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante décrits par Bass et Avolio (1995 ; 1997).

### **1.2. Le rôle modérateur du pouvoir formel du supérieur**

Lapidot, Kark et Shamir (2007) ont récemment proposé que le degré et la nature de la vulnérabilité du subordonné augmente ou diminue sa sensibilité à certaines pratiques sur le développement de la confiance. Dans la relation hiérarchique, les subordonnés sont plus ou moins vulnérables en fonction de la différence de pouvoir, de statut (Kramer, 1996). Le pouvoir formel du supérieur, correspond à sa capacité à changer ou à contrôler le comportement de son subordonné de par l'autorité formelle que lui confère son statut (adapté de Rahim, 1988). Ce pouvoir donne la possibilité au supérieur d'imposer ses choix et décisions ainsi que de récompenser et de punir (French et Raven, 1959). Un supérieur disposant d'un fort pouvoir formel peut exercer un contrôle étendu sur la pérennité de l'emploi, le salaire, le contour du poste et les éventuelles promotions ainsi que la réputation de son collaborateur. *« En fait, ses décisions affectent directement ma rentabilité, ce qui affecte quelque part l'outil qui me juge, me jauge, m'évalue en quelque sorte. »*. En d'autres termes, le pouvoir crée un environnement dans lequel le supérieur dispose d'un « contrôle du destin » (Kelley et Thibaut, 1978) de son subordonné au sein de l'organisation. Le risque d'abus est alors d'autant plus grand que le contrôle est étendu. Dans cette situation, le subordonné apparaît particulièrement vulnérable aux décisions de son supérieur vis-à-vis de ses intérêts particuliers. Pour prédire les comportements futurs de son supérieur et lui accorder ou non sa confiance, le subordonné

se focalise alors sur les comportements d'échange de son supérieur car ils véhiculent l'estime et la considération que son supérieur lui porte « *on a le sentiment de présenter un intérêt et pour la personne et pour la société* » et laisse présager au subordonné que les décisions du supérieur lui seront favorables, « *la personne nous fait confiance donc on sait que notre travail va être valorisé* ». En s'intéressant aux répondants mentionnant le plus fréquemment, dans leurs évaluations de confiance, des comportements de leur supérieur orientés collectivement, on s'aperçoit que leur supérieur dispose d'un faible pouvoir formel et n'intervient qu'en tant qu'intermédiaire entre la direction et les équipes qu'il encadre. « *Si par exemple, je lui dis, j'aimerais bien une augmentation, lui va relayer l'information mais ce n'est pas lui qui prendra la décision.* ». Les répondants apparaissent alors plus sensibles aux pratiques du leadership d'appartenance dans leurs évaluations de confiance. Le rôle du supérieur et son unique levier d'action est ainsi de représenter les intérêts du groupe et d'incarner l'identité collective. « *Il ne joue pas son rôle auprès de ses pairs. C'est le rôle principal qu'il aurait à jouer, défendre les intérêts de l'équipe et faire en sorte qu'on ait les ressources. Mais il ne le fait pas, du moins pas correctement. Du coup, je ne vois pas comment on peut lui faire confiance.* ». La nature de la vulnérabilité dans la relation se déplace ainsi vers les intérêts collectifs. En outre, on peut penser qu'un supérieur disposant d'un faible pouvoir sera plus facilement perçu comme prototypique, car ses intérêts sont liés à ceux des membres de l'équipe, soumis à des contraintes externes communes. A l'inverse, l'asymétrie de pouvoir est susceptible de créer une distance entre le supérieur et l'équipe encadrée susceptible de nuire à la perception que qu'il est un membre du groupe à part entière. Or, l'utilisation des caractéristiques positives qui définissent le groupe pour évaluer un individu dépend de son degré de correspondance au prototype du groupe (Hogg, 2001).

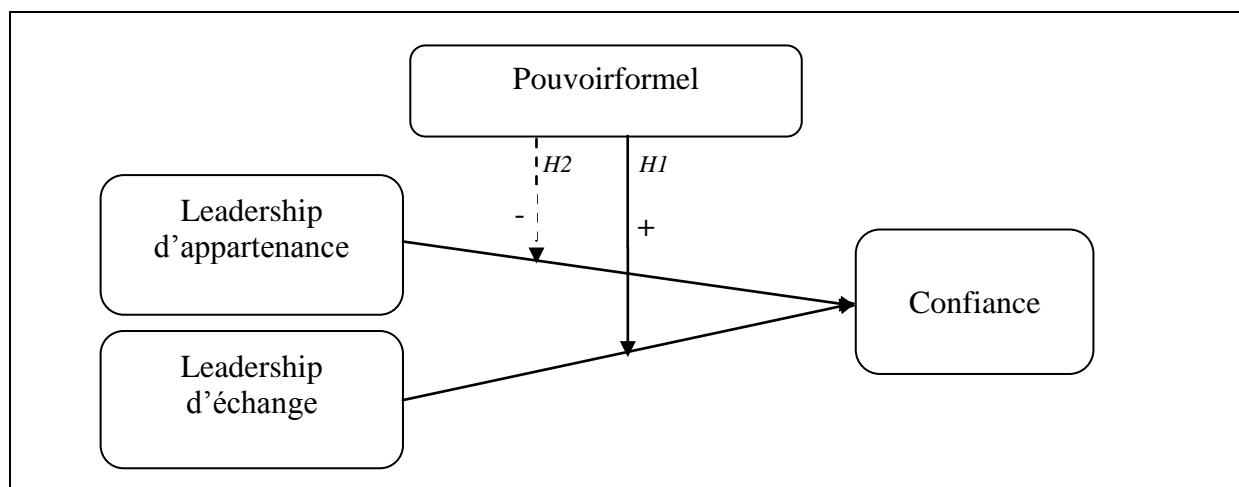
A l'issue de cet examen de la littérature enrichie par les entretiens semi-directifs, les deux hypothèses de recherche que nous souhaitons valider peuvent être synthétisées sous la forme de deux relations de modération.

*Hypothèse1. Le pouvoir formel du supérieur modère la relation entre le leadership d'échange et la confiance de sorte que plus le supérieur est perçu comme possédant un fort pouvoir formel, plus le leadership d'échange impacte fortement la confiance.*

*Hypothèse2. Le pouvoir formel du supérieur modère la relation entre le leadership d'appartenance et la confiance de sorte que plus le supérieur est perçu comme possédant un faible pouvoir formel, plus le leadership d'appartenance impacte fortement la confiance.*

Les deux hypothèses de modération sont représentées graphiquement par le modèle de recherche de la figure 1.

**Figure 1 : Modèle de recherche**



## 2. Test quantitatif du modèle

### 2.1. Méthodologie

#### *Echantillon et collecte des données*

Pour tester notre modèle de recherche, nous menons une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de cadres français, ingénieurs de formation. Les répondants sont contactés par email grâce à une base de sondage de près de 3000 adresses obtenues par la fédération des

anciens diplômés des écoles « centrale », 4 grandes écoles d'ingénieurs françaises (Nantes, Lyon, Lille et Marseille). Avant leur distribution, les questionnaires d'enquête ont été traduits de l'anglais au français par des chercheurs bilingues utilisant la procédure de retro-traduction (Brislin, 1986). Nous obtenons un taux de réponses de 22% et un échantillon de 486 réponses valides. Parmi ces réponses, nous sélectionnons des répondants exerçant sous la direction du même supérieur depuis plus de six mois compte tenu du rôle des premières impressions dans les premiers stades de la relation (McKnight, Cummings et Chervany, 1998). De plus, nous nous assurons que le supérieur considéré encadre au minimum trois personnes afin de pouvoir parler de groupe de travail. Parmi les 475 répondants retenus dans l'échantillon, environ 30% étaient des femmes. L'ancienneté moyenne des répondants était d'un peu moins de 10 ans et la durée moyenne de la relation avec leur supérieur direct autour de 2,5 années. Environ la moitié des répondants exercent dans l'industrie et plus du tiers dans des entreprises de service. Plus de 94% sont des cadres techniques, dont 14% dans le secteur public.

### ***Mesures***

L'ensemble des variables de la recherche sont mesurées sur des échelles de Likert en 7 points. Pour évaluer la validité convergente et discriminante des échelles de mesure après traduction, nous conduisons des analyses factorielles exploratoires sur un échantillon de 100 réponses, sélectionnées aléatoirement sur l'échantillon total. Les 375 réponses restantes sont utilisées lors de la phase confirmatoire.

### ***Le leadership d'appartenance***

Nos analyses qualitatives nous ont permis de relier les comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante décrites par Bass et Avolio (1995 ; 1997) au leadership d'appartenance. Pour mesurer le leadership d'appartenance, nous sélectionnons donc huit

items correspondant à ces comportements dans l'échelle MLQ<sup>3</sup>forme 5X développée par Avolio, Bass et Jung (1999) en appui sur les travaux de Bass (1985). L'analyse factorielle exploratoire (AFE) menée fait apparaître une solution unidimensionnelle selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Après épuration de trois énoncés faiblement représentés sur le facteur, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) valide la solution obtenue à cinq énoncés avec une fiabilité et une validité convergente satisfaisante ( $\rho$  de Jöreskog (1971) = 0,901,  $\rho_{vc}$ =64,9%). Les items retenus sont par exemple « *Il (ou elle) va au-delà de ses propres intérêts pour le bien du groupe* » et « *Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur* ». En outre, le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants ( $\chi^2/dll$  = 3,614 ; AGF = 0,942 ; CFI = 0,989 ; RMSEA = 0,084).

#### *Le leadership d'échange*

Huit items relatifs aux comportements de considération individuelle et de récompense contingente de la forme 5X de l'échelle MLQ<sup>4</sup>sont utilisés pour mesurer le leadership d'échange. L'AFE menée sur les huit énoncés fait apparaître une solution unidimensionnelle selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Après épuration des énoncés faiblement représentés sur le facteur, l'AFC valide la solution obtenue à quatre énoncés avec une fiabilité et une validité convergente satisfaisante ( $\rho$  de Jöreskog (1971) = 0,848,  $\rho_{vc}$ =58,6%). Les items retenus sont par exemple « *Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs* » et « *Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes* ». En outre, le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants ( $\chi^2/dll$  = 0,952 ; AGFI = 0,987 ; CFI = 1,000 ; RMSEA = 0,000).

#### *La confiance envers le supérieur*

---

<sup>3</sup>Multifactor Leadership Questionnaire

<sup>4</sup>Multifactor Leadership Questionnaire

La confiance est mesurée grâce à l'échelle BTI<sup>5</sup> (Gillespie, 2003), composée de 10 énoncés, récemment plébiscitée par Schoorman, Mayer et Davis (2007), éminents spécialistes du domaine. L'AFE nous conduit, après épuration, à une solution tridimensionnelle à sept énoncés selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Le premier axe renvoie au fait de pouvoir se fier aux jugements professionnels de son responsable. Un exemple d'item est « *Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail* ». Le second axe représente la possibilité de se faire représenter par le supérieur. Un exemple d'item est « *Je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés* ». Le dernier axe renvoie à la possibilité de partager avec son supérieur des informations sensibles. Un exemple d'item est « *Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi* ». Compte tenu de notre conceptualisation de la confiance comme un concept latent unidimensionnel et des fortes corrélations entre les trois dimensions obtenues, nous testons la possibilité d'un concept de second ordre comprenant trois facettes de premier ordre. Cette solution nous permet d'obtenir une fiabilité et une validité satisfaisante ( $\rho$  de Jöreskog (1971) = 0,812,  $\rho_{vc}$  = 59,5%) et de bons indices d'ajustement ( $\chi^2/dll$  = 1,757 ; AGFI = 0,968 ; CFI = 0,996 ; RMSEA = 0,045). Nous décidons de retenir cette conceptualisation de la confiance comme un concept de second ordre avec trois facettes d'ordre 1 pour la suite des analyses.

#### *Le pouvoir formel du supérieur*

Le pouvoir formel du supérieur correspond au pouvoir lié au statut du supérieur dans l'organisation. Il donne la possibilité au supérieur d'imposer ses choix et décisions (pouvoir de légitimité) ainsi que de récompenser (pouvoir de récompense) et de punir (pouvoir de sanction) (French et Raven, 1959). Nous évaluons le pouvoir formel grâce à des items

---

<sup>5</sup> Behavioral Trust Inventory



sélectionnés dans l'échelle RLPI<sup>6</sup> (Rahim, 1988). Les analyses factorielles confirment l'existence de trois dimensions distinctes. Le premier facteur regroupe les 3 items de pouvoir de légitimité. 2 items de pouvoir de récompense forment le second axe. Enfin le troisième axe se compose de 2 items de pouvoir de sanction. Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants ( $\chi^2/dll = 1,427$  ; AGFI = 0,970 ; CFI = 0,997 ; RMSEA = 0,034 ; Pclose = 0,742). Les résultats attestent la bonne fiabilité du modèle de mesure pour les 3 dimensions ( $\rho = 0,849$  ; 0,812 ; 0,885). Ils affichent, en outre, une validité convergente acceptable ( $\rho_{vc} = 0,65$  ; 0,68 ; 0,79). Nous comparons la solution obtenue à un modèle concurrent de second ordre avec trois facettes de premier ordre. Un test de différence des  $\chi^2$  nous permet d'affirmer que le modèle corrélé à trois facettes d'ordre 1 est supérieur au seuil de risque de 5% que son concurrent d'ordre 2. Nous retenons donc le modèle à trois facettes d'ordre 1 pour la suite des analyses.

## 2.2. Résultats

Le modèle de mesure global nous permet de nous assurer de la validité discriminante générale, telle que formulée par Fornell et Larcker (1981), ainsi que du bon ajustement du modèle ( $\chi^2/dll = 1,363$  ; AGFI = 0,889 ; CFI = 0,968 ; RMSEA = 0,046 ; Pclose = 0,853). Les statistiques descriptives et les corrélations entre les différentes variables de notre modèle de recherche sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (N=375)**

---

<sup>6</sup>Rahim Leader Power Inventory

Pour tester notre modélisation, nous utilisons la méthode des équations structurelles grâce au logiciel AMOS et les paramètres sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance, en travaillant sur la matrice des variances–covariances entre les indicateurs. Préalablement à l’examen des hypothèses de recherche, nous vérifions l’influence des deux formes de leadership sur la confiance telle que formulée théoriquement. L’examen des paramètres du modèle structurel atteste de l’influence positive significative du leadership d’appartenance ( $\lambda = 0,29$  ;  $p < 0,001$ ) et d’échange ( $\lambda = 0,66$  ;  $p < 0,001$ ) sur la confiance. Le modèle simple, sans modération permet d’expliquer 72% de la variance de la confiance. En outre, les indices d’ajustement du modèle sont satisfaisants ( $\chi^2/dll = 1,555$  ; AGFI = 0,908 ; CFI = 0,977 ; RMSEA = 0,039 ; Pclose = 0,995). Puis, nous examinons les trois modérations relatives à l’influence des trois dimensions théoriques du pouvoir formel du supérieur (légitimité, récompense, sanction) sur les relations entre les deux formes de leadership et la confiance envers le supérieur. Nous optons pour la méthodologie de double centrage préconisée par Lin, Wen, Marsh et Lin (2010). Après avoir centré l’ensemble des variables, nous créons des

	M	ET	$\rho_{VC}$	1	2	3	4	5	6
1 Leadership d’appartenance	4,52	1,26	,65	(,901)					
2 Leadership d’échange	4,49	1,27	,59	<b>,712**</b>	(,848)				
3 Pouvoir de légitimité	4,56	1,21	,65	<b>,254*</b>	<b>,134*</b>	(,849)			
4 Pouvoir de récompense	4,34	1,23	,68	,012	,038	<b>,442**</b>	(,812)		
5 Pouvoir de sanction	3,76	1,31	,79	-,007	,053	<b>,389**</b>	<b>,624**</b>	(,885)	
6 Confiance	4,70	1,29	,60	<b>,729**</b>	<b>,762**</b>	<b>,317**</b>	,027	-,019	(,812)

Notes : \*  $p < 0,05$  et \*\*  $p < 0,01$  ; Les indices de fiabilité interne des échelles ( $\rho$  de Jöreskog(1971)) sont présentés entre parenthèses le long de la diagonale, M = moyenne, ET = écart-type ;  $\rho_{VC}$  =  $\rho$  de validité convergente.

variables d’interaction entre les leaderships d’échange et d’appartenance et les trois types de pouvoir du supérieur. Ces nouvelles variables sont ensuite centrées à nouveau avant d’être

intégrées à notre modèle structurel. Pour tester nos hypothèses modératrices, nous utilisons la méthode du bootstrap car elle permet de surmonter les limites des méthodes statistiques basées sur la normalité des données. Cette méthode est par conséquent plus réaliste, puisque la normalité des données est rarement atteinte dans les sciences de gestion (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002).<sup>7</sup> Nous confirmons ainsi partiellement nos hypothèses de recherche pour les trois types de pouvoir comme en témoigne le tableau 2. En outre, on constate une influence directe du pouvoir de légitimité ( $\lambda = 0,147$  ;  $p < 0,001$ ) sur la confiance. Le pouvoir de légitimité influence donc positivement la confiance. Nous sommes en présence d'une modulation impure dans laquelle la variable modératrice, outre le fait de modifier la relation entre leadership et confiance, influence aussi directement la confiance.

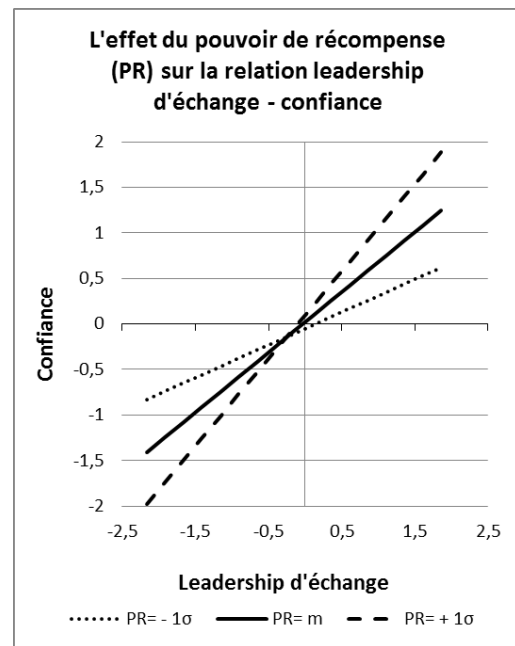
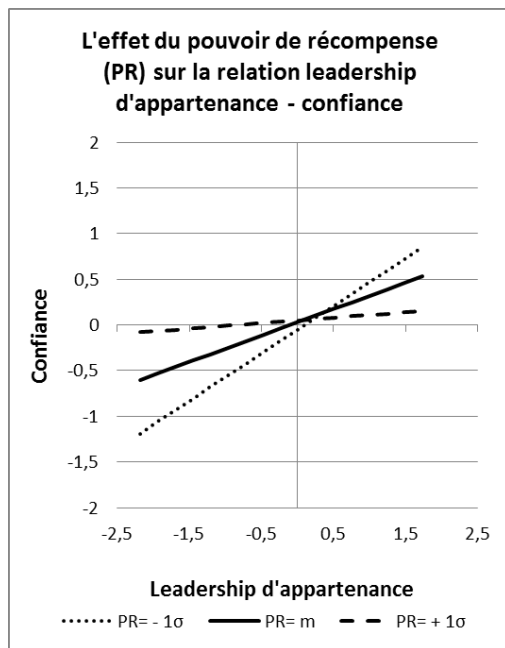
**Tableau 2 : Résultats du test des hypothèses de modulation**

Hypothèse testée	Paramètre bootstrap standardisé [Inter. conf. BC 95%]	p
Pouvoir de récompense x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,230 [-0,49 ; -0,13]	$p < 0,01$
Pouvoir de récompense x Leadership d'Echange -> Confiance	0,299 [0,10 ; 0,52]	$p < 0,01$
Pouvoir de sanction x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,123 [-0,23 ; -0,03]	$p < 0,05$
Pouvoir de sanction x Leadership d'Echange -> Confiance	0,211 [0,11 ; 0,30]	$p < 0,05$
Pouvoir de légitimité x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,081 [-0,14 ; 0,04]	NS
Pouvoir de légitimité x Leadership d'Echange -> Confiance	0,112 [0,02 ; 0,26]	$p < 0,05$

L'effet d'interaction du pouvoir de récompense est visualisé dans les deux graphiques ci-dessous qui décrivent la relation entre les deux leaderships et la confiance pour trois niveaux du pouvoir de récompense (moins un écart type en dessous de la moyenne ; à la valeur moyenne ; plus un écart type au-dessus de la valeur moyenne)

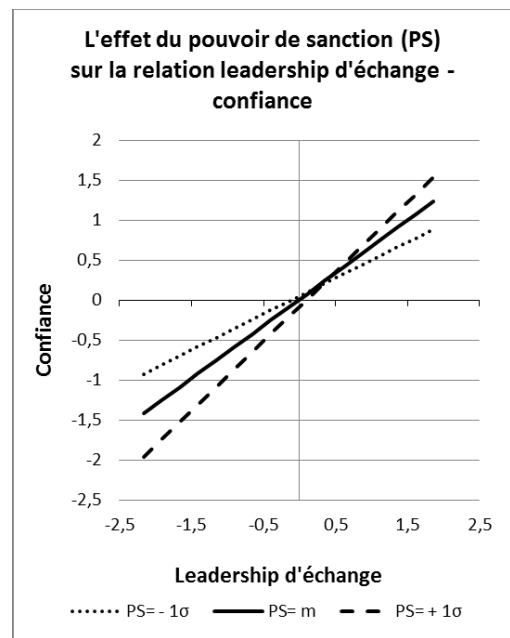
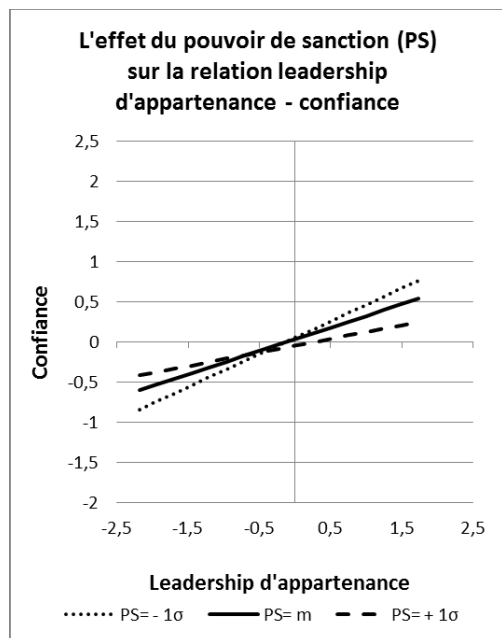
**Figure 2 : Modération par le pouvoir de récompense (PR)**

<sup>7</sup>Le bootstrap consiste à ré-échantillonner de façon aléatoire des observations avec remise et ensuite à calculer une statistique donnée. Avec plusieurs échantillons bootstrap, une approximation empirique de la distribution de la statistique peut être générée et utilisée pour le test des hypothèses. Amos facilite l'utilisation du bootstrap. Nous fixons à 1000 le nombre d'échantillons et à 95% l'intervalle de confiance et adoptons la méthode BC qui considère l'intervalle de confiance corrigé des biais.

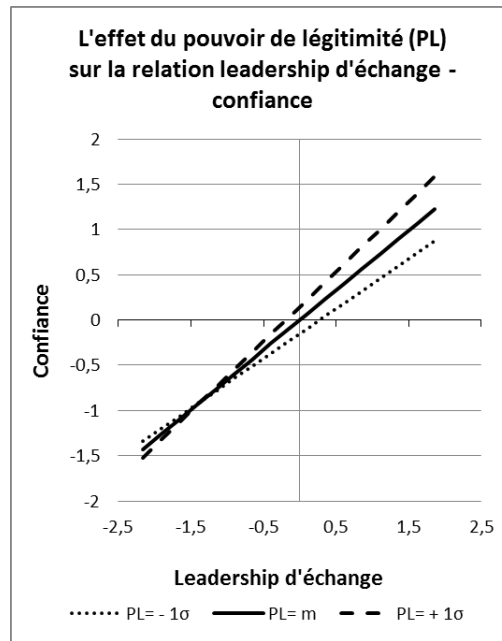


Voici maintenant les résultats de la modulation par le pouvoir de sanction et par le pouvoir de légitimité.

**Figure 3 : Modération par le pouvoir de sanction (PS)**

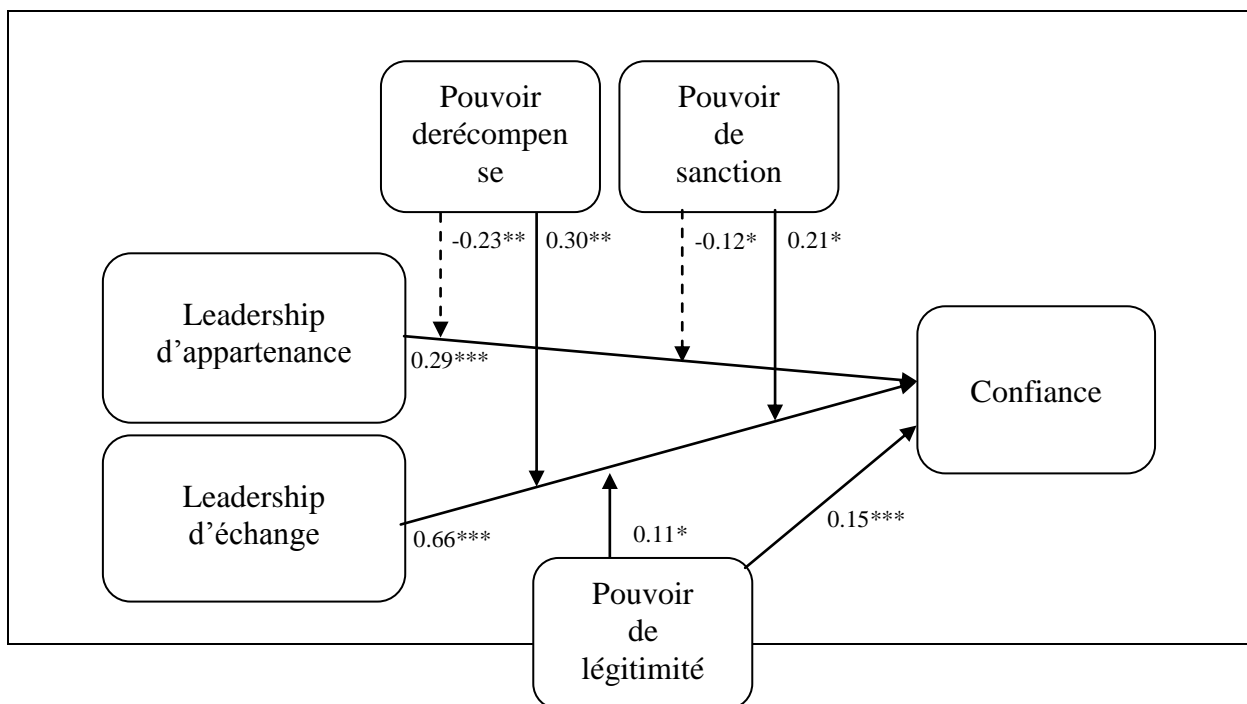


**Figure 4 : Modération par le pouvoir de légitimité (PL)**



Globalement, le modèle permet d'expliquer 83% de la variance de la confiance et présente une qualité d'ajustement satisfaisante ( $\chi^2/dll = 2,101$  ; AGFI = 0,865 ; CFI = 0,961 ; RMSEA = 0,054 ;  $P_{close} = 0,200$ ). La figure 5 synthétise les résultats de la recherche en indiquant chacune des hypothèses vérifiées par des flèches sur lesquelles sont reportées la force de la relation ( $\lambda$ ) et le seuil de risque p (\*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; \*\*\*  $p < 0,001$ ).

**Figure 5 : Modèle complet**



### **3. Discussion**

Les principaux apports de cette recherche concernent les facteurs du développement de la confiance envers le supérieur hiérarchique. Tout d'abord, nous avons mis à jour deux stratégies de développement de la confiance et nous avons identifié les comportements de leadership associés à chacune de ces stratégies. La première stratégie consiste pour le supérieur à fournir des bénéfices à son subordonné en se montrant fiable et cohérent dans la tenue de ses engagements. Cela conduit le subordonné à adopter des comportements désirables par réciprocité. La confiance est ainsi envisagée comme résultant de l'échange de ressources de valeur, qu'elles soient tangibles ou symboliques, en appui sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Nous avons pu relier les comportements de considération individuelle et de récompense contingente de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997) à cette stratégie. En adoptant ces comportements, le supérieur démontre sa volonté de comprendre les besoins et les compétences de ses subordonnés, ainsi que de développer leurs forces ; il montre qu'il leur accorde de l'importance et ainsi, qu'on peut lui faire confiance (Conger, Kanungo et Menon, 2000; Fairholm, 1994; Jung et Avolio, 2000). La seconde stratégie s'appuie sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1986) et de la catégorisation de soi (Turner et al., 1987). Elle consiste pour le supérieur à faire émerger et à incarner une identité de groupe forte. Les comportements de motivation inspirante et d'influence idéalisée participent de cette seconde stratégie. En communiquant une vision claire et motivante des défis à relever, le supérieur aide ses subordonnés à donner du sens à leur action, à inscrire leur contribution individuelle vers un objectif commun. De même, en prônant des valeurs communes, il encourage les membres de son équipe à se comporter conformément à ces valeurs. Il renforce ainsi le sentiment d'appartenance

commune et l'identification au collectif de travail, ce qui rend les subordonnés plus enclins à se dépasser et à agir pour le bien du collectif (Bass et Avolio, 1994). En agissant conformément aux valeurs qu'il prône, il montre son appartenance et incarne l'identité du groupe. Cela conduit ses collaborateurs à lui attribuer des caractéristiques positives comme l'intégrité, ou plus généralement un caractère digne de confiance sur la base de sa correspondance au prototype du groupe. Cette recherche a également permis de mettre à jour le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité de ces deux stratégies. Nos analyses montrent que le pouvoir du supérieur favorise l'efficacité d'une stratégie basée sur l'échange alors qu'il freine l'efficacité d'une stratégie d'appartenance. Conformément aux récents travaux de Lapidot, Kark et Shamir (2007), nous expliquons ce résultat par le degré et la nature de la vulnérabilité du collaborateur. Le pouvoir fort du supérieur rend le subordonné particulièrement vulnérable aux décisions de son supérieur. Ainsi, le subordonné sera plus sensible dans ses évaluations de confiance aux comportements d'échange qui témoignent de l'estime et de la considération de son supérieur à son égard. Cependant, l'asymétrie de pouvoir peut nuire à la perception du supérieur comme un membre du groupe à part entière. À l'inverse, un supérieur disposant d'une faible délégation de pouvoir peut plus facilement être perçu comme prototypique, c'est-à-dire comme un représentant du groupe (van Knippenberg, 2011). Il en résulte une sensibilité plus grande aux comportements orientés vers l'intérêt collectif dans les évaluations de confiance. Toutefois, nos résultats réfutent l'hypothèse selon laquelle le pouvoir de légitimité du supérieur est un frein à l'utilisation d'un leadership d'appartenance pour construire la confiance. En d'autres termes, la légitimité du supérieur, liée à son statut dans l'organisation, ne semble pas nuire au sentiment d'appartenance commune à un collectif de travail, contrairement à sa capacité à sanctionner ou à récompenser ses subordonnés. Cela s'explique sans doute par le fait qu'un supérieur dépourvu de légitimité au sein de l'organisation ne serait pas en mesure de défendre efficacement les intérêts du collectif de travail. La légitimité du

supérieur peut ainsi apparaître comme un atout pour le collectif de travail qui y voit un moyen de mieux faire représenter ses intérêts au sein de la chaîne décisionnelle. Cette explication semble renforcée par l'effet direct du pouvoir de légitimité sur la confiance.

### ***Implications managériales***

Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'importance du développement des compétences de leurs supérieurs. Les responsables des ressources humaines réalisent l'avantage concurrentiel que peut leur procurer un climat de confiance ainsi que le rôle du supérieur dans l'instauration de ce climat. Le foisonnement des formations professionnelles destinées à développer les compétences de leadership des supérieurs témoignent de cet engouement. Si la confiance est un concept à la mode, les formations restent souvent très générales sur la façon dont on peut la développer et les professionnels peuvent avoir le sentiment que ces règles générales s'appliquent difficilement aux situations réelles et aux enjeux qu'elles comportent. A ce titre, notre recherche présente une avancée en proposant une lecture contingente du développement de la confiance. Les supérieurs peuvent ainsi être formés à repérer leur position dans les situations qu'ils rencontrent et à adapter leur comportement aux enjeux de la situation. Des comportements orientés collectivement sont à privilégier lorsque les intérêts ou l'identité du groupe est menacée par des contraintes extérieures. De même, ce type de leadership peut s'avérer particulièrement efficace dans le cas d'équipes projet. En effet, les organisations sont de plus en plus nombreuses à adopter des structures matricielles, ce qui implique pour les chefs de projet de devoir gérer des situations de management transversal dans lesquelles ils ne disposent d'aucune autorité hiérarchique sur les collaborateurs qu'ils coordonnent. A l'inverse, lorsque le supérieur assume la responsabilité de décisions ayant des impacts directs sur les intérêts de ses collaborateurs, il doit privilégier les contacts personnalisés, faire preuve de considération et négocier des solutions acceptables avec chacun de ses collaborateurs. Outre son apport pour le développement des compétences des supérieurs, notre



travail de recherche invite également les équipes dirigeantes des organisations à amorcer une réflexion autour de la délégation de pouvoir. Nous avons vu que lorsque le pouvoir du supérieur est trop important, ce dernier aura des difficultés à bâtir la confiance de ses collaborateurs sur des bases collectives. Or, l'identification collective apparaît comme une des voies pour pallier la crise de confiance que nous traversons actuellement. L'identification permet un véritable engagement dans le groupe, ses projets et ses objectifs. Elle permet en outre aux collaborateurs de dépasser leur intérêt personnel au profit du bien commun. Cependant, nos résultats suggèrent que le pouvoir peut nuire au sentiment d'appartenance et diriger l'attention des employés vers leur intérêt personnel. Il apparaît donc important de questionner la répartition des pouvoirs dans l'organisation et de penser cette répartition en fonction des objectifs du collectif considéré. Lorsque le fonctionnement efficace d'un service ou d'un groupe de travail dépend grandement de la volonté de chacun à contribuer à l'effort collectif, un supérieur avec une marge de manœuvre relativement faible sur les intérêts individuels de ses collaborateurs apparaît la solution adéquate. A l'inverse, dans les fonctions ou métiers où la performance individuelle prime sur la performance collective et la coopération, l'incitation et la valorisation individuelle apparaissent comme la meilleure stratégie. Pour cela, le supérieur doit disposer d'une large marge de manœuvre sur les intérêts individuels pour optimiser l'efficacité de son mode de management.

### ***Limites et voies de recherches futures***

Nos travaux présentent toutefois quelques limites. Tout d'abord, l'échantillon confirmatoire utilisé dans cette étude, est uniquement composé d'anciens diplômés d'écoles d'ingénieurs françaises. Par conséquent, il est recommandé que les futures recherches élargissent la collecte de données à des échantillons plus larges et plus diversifiés, en termes de formation ainsi que de nature de l'emploi occupé. Deuxièmement, la nature transversale de l'étude implique qu'il est difficile de déterminer le véritable sens de la causalité entre les variables

utilisées. Par exemple, les subordonnés qui ont une grande confiance envers leur supérieur peuvent l'évaluer de façon plus favorable sur les dimensions du leadership. Pour résoudre ce problème, des études longitudinales pourraient être mises en œuvre dans les recherches futures. Nous pouvons également souligner que nous avons appréhendé nos concepts à travers les perceptions d'un acteur unique. Or, nous avons vu que la confiance est un phénomène bilatéral qui se fonde en partie sur la réciprocité. En outre, les pratiques de leadership sont un construit perceptuel qui peut considérablement varier d'un individu à l'autre. Une analyse multi-niveaux pourrait être utilisée dans les travaux futurs afin d'appréhender les perceptions de leadership au niveau de l'équipe. Nous avons également considéré le leadership comme la résultante des comportements du supérieur. Or, un autre angle d'approche est possible qui considère le leadership comme la résultante d'une dynamique collective dans un contexte spécifique. Il conviendrait à ce titre de réaliser des études de cas afin d'identifier les processus d'émergence du leadership dans le groupe. Enfin, le pouvoir formel est ressorti de nos analyses comme conditionnant l'efficacité des différentes stratégies. Cependant, nous reconnaissons que de nombreux autres facteurs peuvent intervenir. Diverses variables de contrôle telles que l'âge, l'ancienneté, la taille de l'organisation, la fréquence d'interaction et la durée de la relation avec le supérieur pourront être examinées dans de futures recherches. On peut aussi penser que dans un contexte multiculturel, le supérieur peut rencontrer plus de difficultés à faire émerger une identité de groupe suffisante pour entraîner la cohésion et l'entre-aide dans les équipes.

## **Conclusion**

La prise en compte du contexte dans l'étude du développement de la confiance est un champ de recherche, aujourd'hui relativement vierge, qui offre de nombreuses implications managériales. La force du pouvoir modère les effets de deux formes de leadership mises à jour. On retiendra qu'un supérieur perçu par ses subordonnées comme ayant un fort pouvoir

devra principalement s'appuyer sur des échanges interpersonnels de qualité pour développer la confiance de ses subordonnés. À l'inverse, un leadership plus symbolique, lié à l'appartenance au groupe, devra être privilégié par un supérieur perçu comme disposant d'un faible pouvoir formel. En distinguant les phénomènes relationnels de ceux liés à l'appartenance et l'identification au groupe, notre analyse pourrait s'étendre à l'étude de nombreux autres phénomènes organisationnels, en isolant les aspects collectifs et relationnels à travers un double cadre théorique.

## Bibliographie

- Ashforth B.E. & Mael F.A. (1989) "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14, p. 20-39.
- Avolio B.J., Bass B.M. & Jung D.I. (1999) "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 4, p. 441-462.
- Axelrod R. (1984) *The evolution of cooperation*, New York, Basic Books.
- Barnard C.I. (1948) *Organization and Management*, Cambridge, Harvard University Press.
- Bass B.M. & Avolio B.J. (1995) *The Multifactor Leadership Questionnaire (5X)*, Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bass B.M. & Avolio B.J. (1997) *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City.
- Bass B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B.M. & Avolio B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bennis W. & Nanus B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- Bergeron J.L. (1979) « Le leadership : traits personnels et comportements des leaders ». In J.L. Bergeron, N.C Léger, J. Jacques et L. Bélanger (Eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Blau P. (1964) *Exchange and Power in social life*, New York, Wiley.
- Brewer M.B. & Kramer R. M. (1985) "The psychology of intergroup attitudes and behavior", *Annual Review of Psychology*, 36, p. 219-243.
- Brislin, R.W. (1986) "The wording and translation of research instrument". In: Lonner, W., Berry, J. (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*. CA: Sage, Beverly Hill, p. 137-164.
- Burke C.S., Sims D.E., Lazzara E.H. & Salas E. (2007) "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, 18, 6, p. 606-632.
- Butler J.K., Cantrell R.S. & Flick R.J. (1999) "Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams", *Organization Development Journal*, 17, 1, p. 13-28.
- Conger J.A., Kanungo R.N. & Menon S.T. (2000) "Charismatic leadership and follower effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 7, p. 747-767.
- Deutsch M. (1962) *Cooperation and trust: Some theoretical notes*, Oxford, Nebraska symposium on motivation, Nebraska University Press, p. 275-320.

- Dirks K.T. & Ferrin D.L. (2002) "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, p. 611-628.
- Doucet O., Simard G. & Tremblay M. (2008) « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations industrielles*, 63, 4, p. 625-647.
- Early P.C. (1986) "Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England", *Journal of Management*, 12, p. 457-473.
- Fairholm G. (1994) *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger, Westport, CT.
- Fornell C. & Larcker D. F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 48, p. 39-50.
- French J.R.P. & Raven B. (1959) "The bases of social power", In D. Cartwright (Eds.), *Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 150-167.
- Gillespie N. (2003) "Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory", *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle.
- Gillespie N. & Mann L. (2004) "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, p. 588-607.
- Hogg M.A. (2001) "A social identity theory of leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184 - 200
- Hollander E.P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Leadership*, New York, The Free Press.
- Jöreskog K.G. (1971) "Statistical analysis of a set of congeneric tests", *Psychometrika*, 36, 2, p. 109-133.
- Jung D. I. & Avolio B. J. (2000) "Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 8, p. 949-64.
- Kelley H. H. & Thibaut J. W. (1978) *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York, Wiley.
- Kramer R.M. (1996) "Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work". In R. M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA Sage, p. 216-245.
- Lapidot Y., Kark R. & Shamir B. (2007) "The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader", *The Leadership Quarterly*, 18, 1, p. 16-34.
- Lin G.C., Wen Z., Marsh H.W. & Lin H.S. (2010) "Structural equation models of latent interactions: Clarification of orthogonalizing and double-mean-centering strategies", *Structural Equation Modeling*, 17, p. 374-391.
- Liu W., Zhu R.H. & Yang Y.K. (2010) "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. & Rich G.A. (2001) "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, p. 115-134.
- Mayer R.C., Davis J.H., & Schoorman F.D. (1995) "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, p. 709-734.
- McAllister D.J. (1995) "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38, p. 24-59.
- McKnight D.H., Cummings L.L., & Chervany N.L. (1998) "Initial trust formation in new organizational relationships", *Academy of Management Review*, 23, 3, p. 473-490.

- Muchinsky P.M.(1977)“Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 20, p. 592-607.
- Pillai R., Schriesheim C.A. & Williams E.S. (1999) “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study”, *Journal of Management*, 25, 6, p. 897-933.
- Podsakoff P., Mackenzie S., Moorman R. & Fetter R. (1990) “Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1, p. 107-142.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., & Bommer W.H. (1996) “Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and OCB”, *Journal of Management*, 22, 2, p. 259-98.
- Rahim M.A. (1988) “The development of a leader power inventory”, *Multivariate Behavioral Research*, 23, 4, p. 491–502.
- Roberts K.H. & O'Reilly C.A. (1974) “Failures in upward communication in organizations: three possible culprits”, *Academy of Management Journal*, 17, p. 205–15.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. & Camerer C. (1998) “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23, p. 393–404.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. & El Akremi A. (2002) *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Applications en Gestion*, Paris, Economica.
- Schoorman F.D., Mayer R.C. & Davis J.H. (2007) “An integrative model of organizational trust: past, present, and future”, *Academy of Management Review*, 32, 2, p. 344-354.
- Shamir B., House R.J. & Arthur M.B. (1993) “Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*, 4, 4, 577-594.
- Tajfel H. (1978) “Social categorization, social identity and social comparison”. In Tajfel H. (Eds.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, p. 61-76.
- Tajfel H. & Turner J.C. (1986) “The social identity theory of intergroup behavior”. In S. Worchel et W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations (2nd ed)*, Chicago, Nelson-Hall, p.7-24.
- Turner J.C., Hogg M.A., Oakes P.J., Reicher S.D. & Wetherell M.S. (1987) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Tyler T.R. & DeGoey P. (1996) “Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions”. In R. M. Kramer T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 331-357.
- van Knippenberg D. (2011) “Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, 22,6, p. 1078-1091
- van Knippenberg D. & Hogg M.A. (2003) “A social identity model of leadership effectiveness in organizations”. In R. M. Kramer, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Amsterdam: Elsevier, p. 243–295.
- Velicer W.F. (1976) “Determining the number of components from the matrix of partial correlations”, *Psychometrika*, 41, 321-327.
- Walumbwa F.O., Avolio B J. & Zhu W. (2008) “How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs.” *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- Zand D. (1972) “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, p. 229-239.
- Zhu W., Newman A., Miao Q. & Hooke A. (2013) “Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?”, *Leadership Quarterly*, 24, p. 94-105.

